



Communication et organisation

47 | 2015

Recherches émergentes en communication des organisations

Pratiques d'information-justification professionnelle dans la Responsabilité Sociale des Entreprises : évolution ou répétition ?

Information practices-professional justification in the Social Responsibility of companies: evolution or repetition?

Catherine Loneux



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4915>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.4915

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2015

Pagination : 115-129

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Catherine Loneux, « Pratiques d'information-justification professionnelle dans la Responsabilité Sociale des Entreprises : évolution ou répétition ? », *Communication et organisation* [En ligne], 47 | 2015, mis en ligne le 01 juin 2018, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4915> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.4915

Pratiques d'information-justification professionnelle dans la Responsabilité Sociale des Entreprises : évolution ou répétition ?

Catherine Loneux¹

Dans le cadre d'un symposium consacré aux vingt ans d'une revue majeure dans le champ de la communication des organisations, *Communication & Organisation*, nous tenterons de contribuer à ce projet collectif en évoquant un angle de recherches particulier, celui portant sur la « RSE ». La Responsabilité Sociale des Entreprises fait l'objet de pratiques d'information-justification professionnelle qui passent par l'argument de la morale d'entreprise, et selon nous, cette action communicationnelle ne saurait se réduire à une prétendue action dans l'entreprise ; elle mérite que les recherches en communication organisationnelle y apportent leur regard. D'une part, transmettre des informations n'est que la face apparente d'une politique de régulation touchant aux situations de travail dans les organisations. D'autre part, ces enjeux de régulation sont, selon nous, pertinents à éclairer dans le cadre des études en communication des organisations en lien avec quelques préoccupations sociétales.

Les parties prenantes, la société, les salariés, figurent des environnements qui tendent à être de plus en plus hybrides. Nous tâcherons de démontrer que tous les questionnements relatifs aux pratiques de diffusion de l'information éthique en organisation ont à voir avec des questionnements allant bien au-delà de la sphère de la grande entreprise, et comportent des enjeux sociétaux. Nous apporterons des éléments d'observation sur les acteurs au travail dans les organisations, vus par le biais des relations qu'ils entretiennent avec ces modes de régulation de la RSE proposés aujourd'hui. Comment comprendre ces espaces professionnels en évolution, aux prises avec des discours

¹ Catherine Loneux est professeur en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Rennes 2. Elle est chercheur au PREFics, EA 4246 (Plurilinguismes, Représentations, Expressions Francophones – Information, Communication, Sociolinguistique). Elle travaille sur les questions de changements organisationnels à travers des analyses d'écrits en organisations ou de dispositifs technologiques ; catherine.loneux@uhb.fr

déontologiques ? Quel est le rapport entre valeurs éthiques et modes de coordination d'acteurs dans leur contexte de travail ? Quelles sont les traces laissées par les productions de normes professionnelles ? Quelle est la nature même de leur élaboration ? Quelles sont les modalités de mise en forme mobilisées autour de la préparation et de la rédaction des supports des chartes, propagées par les dirigeants des firmes ? Des recompositions sont à l'œuvre en matière de régulation et donnent lieu à des interactions et usages divers dans des contextes organisationnels donnés, où se construisent des significations et actions individuelles et sociales, autour de principes communs (écologiques, financiers).

Nous aborderons dans une première partie les processus informationnels et organisationnels touchant à la RSE, en essayant de montrer que transmettre des informations n'est en effet que la face apparente d'une politique de régulation touchant aux situations de travail. Le management par la confiance fait l'objet de stratégies de publicisation afin de réduire le bruit et de légitimer socialement les communautés de travail, qu'il convient de resituer théoriquement et dans le temps (1- Manager par la confiance pour réduire le bruit et légitimer socialement les communautés de travail). Nous aborderons dans une deuxième partie des enjeux de régulation parfois plus exogènes à l'organisation, en lien avec des préoccupations sociétales, qui méritent selon nous un éclairage qui passe par le cadre d'analyse de la communication des organisations (2- Faire advenir l'industriellement correct par la confiance institutionnalisante).

Manager par la confiance pour réduire le bruit et légitimer socialement les communautés de travail

Les entreprises semblent à la recherche de cohésion dans un contexte de dislocation des repères normatifs, idéologiques, privés, des salariés mais aussi des citoyens et de la société en général. Des stratégies de brouillage entre la sphère professionnelle et la sphère privée des agents se trouvent portées par la communication, selon une conception totalisante de l'organisation et du bien-fondé de l'existence de communautés de travail.

En termes de recherche, il s'agit ici d'entrevoir derrière les logiques de fabrication et de diffusion des discours éthiques par les professionnels, à l'intérieur des organisations en particulier, les enjeux de contrôle et d'image sous-tendus, et les questions communicationnelles qui se posent autour de ces phénomènes visant l'installation de normes nouvelles.

Les phénomènes de normalisation associés à la RSE (*green washing*, développement durable, etc.) sont liés aux évolutions sociétales et anthropologiques qui vont dans le sens d'un désenchantement du monde, d'une rupture avec la pensée mythique, et du développement de la mondialisation. Le choc des civilisations suscité par le développement du « capitalisme postmoderne » irait de pair avec la montée en puissance d'un

modèle de société désinstitutionnalisé, et une artificialisation généralisée du monde vécu (Deleuze, 1990 ; Negri, Hardt, 2002). Ils évoquent le passage des sociétés disciplinaires aux sociétés de contrôle, et l'envahissement des mondes (professionnel, public, privé) par des artefacts cognitifs, techniques et organisationnels, laissant la place à l'imposition de normes de contrôle. Cette habitude d'imposer du contrôle se manifeste dans le domaine des entreprises, au sein duquel les normes sont inlassablement proclamées auprès de chacun.

Pour le champ des SIC, la normalisation peut ainsi être pensée comme étant associée à des processus de communication, ce qui nous renvoie à Michel Foucault (1985). Pour lui, le pouvoir d'instaurer une norme ne consiste pas en une action directe sur des personnes, mais plutôt sur la possibilité de guider l'action des personnes, grâce à sa capacité à être relié, dans une organisation, à l'ensemble des acteurs. Le pouvoir est dans cette perspective une résultante des interactions entre les hommes. On peut transposer son analyse à ce qui a cours dans les organisations dès que l'on pense la façon dont les normes de contrôle s'installent, pour observer, « surveiller », piloter – selon le vocable managérial. Les critères éthiques proposés par la RSE (respect des parties prenantes, investissement socialement responsable, empreinte écologique, obligation d'information, etc.) sont largement répandus dans les entreprises, et accompagnés de discours qui affirment leur bien-fondé, et leur octroient ainsi le statut de norme sociopolitique de comportement à l'intérieur de l'organisation, produisant potentiellement des individus « gérables ». Les directions d'entreprises portent ainsi des stratégies de communication institutionnelle et de bonnes pratiques professionnelles qui empruntent autant au privé qu'au public. Les normes éthiques dans ce sens sont à comprendre comme des vecteurs de propagation de formes organisationnelles et de logiques de justification des entreprises.

Implicitement, les firmes cherchent à acquérir un statut social au plan symbolique, et à s'imposer comme des acteurs ayant voix au chapitre. Cette conception totalisante de l'organisation et du bien-fondé de l'existence de communautés de travail est déjà ancienne, et l'on peut rappeler à cet égard les conceptions développées par Max Weber en 1904 (2003) sur l'entreprise, dans laquelle dès le XIX^e siècle l'entrepreneur croyant encourageait un nouveau rapport moral des hommes à leur travail. Il interrogeait déjà le lien entre entreprises et société, l'action des entrepreneurs menée pour accumuler le capital, qui devait se doubler de motifs éthiques.

Le management RSE d'aujourd'hui s'inscrit dans le prolongement de ce mouvement et emprunte au concept de confiance, utilisé comme une composante de la moralisation voulue des affaires.

Cette évolution managériale a une temporalité particulière

Dès les années 1960, l'histoire de la légitimité du secteur privé est liée à une conception pragmatique de celle-ci. Ce management, pour l'entreprise

libérale, a pour principe fondateur la soumission à la main invisible du marché, à la science et à la technique – qui s'inscrivent dans la culture. Les systèmes de légitimité traditionnels se délitent, ce qui est le symptôme de la crise des légitimités en général, et de la confusion nature / culture. À l'origine, le droit est chargé de définir la légitimité de *l'homo-economicus*, et se situe à l'origine du pouvoir. La légitimité est donc d'abord non pragmatique pour l'entreprise. Aujourd'hui, l'entreprise et avec elle la netteté de la limitation entre le caractère privé et ce qui se passe dans l'entreprise, n'existent plus. La légitimité est assurée par le management « scientifique ». L'organisation devenant complexe, son système de légitimité se fait dès lors par l'articulation des mécanismes du marché, le secteur privé devenant le lieu des lois de l'économie politique. Pour faire régner des lois non physiques, il faut pour les dirigeants les faire reconnaître, les *instituer*, créer les conditions de leur bon fonctionnement. Les directions d'entreprises adopteront pour cela une démarche d'auto affirmation de leur identité propre, selon une stratégie autocentrée, auto justificatrice, dans laquelle les arguments altèrent les valeurs reconnues. Chester Barnard énonce à ce sujet, et pour mettre l'accent sur la part communicationnelle des processus de légitimation, que l'autorité réside dans la personne qui reçoit l'ordre et non dans la personne d'autorité. Par là, il fait voir que si le discours de légitimité est accepté, c'est qu'il est déjà inscrit dans l'esprit de celui qui le reçoit. Une manière de comprendre le lien qui existe entre légitimité et idéologie (Barnard, 1972).

Aujourd'hui encore, le management de la RSE peut ainsi être théorisé autour de la reprise permanente du concept de confiance.

Celle-ci aurait vocation à « *souder* » les groupes de salariés, les collectifs. Elle est accordée par des salariés, des citoyens, ou une organisation autre, à une organisation. Louis Quéré (2001) explique que la confiance peut s'installer dans des « *communautés de pratiques* » et ainsi les stabiliser en jouant un rôle central. Les « *intermédiaires* » chargés d'installer l'argument éthique ont alors la responsabilité du développement et de la légitimation des relations de coopération et d'échange que leur organisation sera censée avoir avec une autre organisation. Le travail managérial consiste dans ce cas à identifier des agents susceptibles d'établir des relations de longue durée. Selon Louis Quéré, les coordinations dépendraient davantage des cours d'action, de la situation, de l'ici et maintenant. La constitution routinière et pratique de l'organisation s'associe à la confiance et au caractère indéterminé, incertain et hasardeux de l'action, en rejetant la vision rationaliste et trop intellectualiste de l'agir.

Cette confiance renvoie aussi, dès le début du ^{xx}e siècle, à la notion de foi en une communauté, en ne se limitant pas à une relation interindividuelle, comme le fait d'avoir confiance en sa famille, en ses amis. Pour Max Weber, elle serait reliée à la notion de communauté, à la foi, la croyance, et la proximité, tandis que la société serait fondée sur l'intérêt et le calcul rationnel. La société désenchantée reposerait sur des mécanismes relevant d'une

autorité rationnelle légale et sans autre besoin que l'intérêt et la maximisation des gains. À l'opposé de cette rationalité idéale, la « *communalisation* » (*Vergemeinschaftung*) est une relation sociale typiquement non rationnelle car « la disposition de l'activité se fonde – dans le cas particulier, en moyenne ou dans le type pur – sur le sentiment subjectif (traditionnel ou affectif) des participants d'appartenir à une même communauté [*Zusammengehörigkeit*] » (Weber, 1920, p. 78). Cette communalisation est donc avant tout une relation sociale basée sur une conscience communautaire.

La réflexion théorique au xx^e siècle sur la confiance et sur les possibilités de la problématiser dans un contexte professionnel, pour saisir les possibilités d'analyses des enjeux managériaux à ce sujet, a été abordée plus récemment par Emilio Gonzales (2001) sous l'angle du « sens ». Il s'inspire des théories de Harold Garfinkel, qui dans les années soixante, déjà, a cherché à définir les processus d'émergence de sens chez les individus, en s'éloignant d'une perspective trop réductrice qui risquerait de surestimer la conformité des individus aux règles constitutives. Harold Garfinkel et les ethnométhodologues considèrent que l'activité pragmatique quotidienne est susceptible de constituer une connaissance du praticien. Cette pratique professionnelle parfois se réalise dans un groupe, et alors la connaissance sera partagée par celui-ci et deviendra sens commun. Alors on peut attribuer une pertinence à la connaissance constituée « sur le tas », comparable voire supérieure à celle de la connaissance savante et théorique.

Le sens évoqué par Garfinkel au niveau micro dans l'organisation rejoint au niveau plus macro la notion de confiance « *intégrante* » (*encapsulated trust*), de mise dans les politiques de RSE.

La confiance intégrante

En effet, au plan des relations que les entreprises entretiennent entre elles, on parle parfois de « *confiance inter organisationnelle* » (Lorenz 2001). Le contexte de confiance, s'il s'installe, est ainsi censé favoriser l'insertion des salariés dans des « *communautés de pratiques* » ou de groupes d'individus unis par leur engagement. Ces communautés de pratiques créent un « contexte institutionnel favorable à l'émergence de nouveaux modèles de sous-traitance » (Lorenz : 65). Il faut distinguer ici la « *confiance bienveillante* » de la « *confiance contractuelle* ». La confiance qui sera accordée à une organisation par des personnes sera une confiance contractuelle. En effet, les organisations, contrairement aux individus, ne sont pas des entités cognitives et elles n'ont pas de raison de se comporter d'une manière ou d'une autre.

E. Lorenz a travaillé sur les discours de la « qualité », et du point de vue de l'analyse communicationnelle, il a observé comment les rôles sont définis et quels sont les mécanismes informationnels qui servent à assurer le contrôle de la « qualité » en entreprise. Elle est à comprendre au sens managérial du terme, comme la recherche de l'amélioration de la qualité des biens et des

services dans la production. Les « normes qualité » s'orientent vers la « qualité totale », qui dans les organisations articule à la fois des systèmes techniques d'amélioration de la production, mais aussi un ensemble de techniques de management de l'humain et du social censées renforcer la performance.

Divers États américains ont mis en place dès les années 80 des organisations dont la mission était de veiller au respect de critères de qualité pour préserver l'environnement, par exemple. Des « démarches qualité » mobilisent les acteurs du management, et ceci s'est fait au départ en réponse à des contextes de critique de l'environnement des entreprises, qui étaient poursuivies au plan juridique pour des raisons liées à l'impact néfaste de leur activité sur la santé ou l'environnement. Ainsi, les normes de « qualité » ont progressivement intégré les attentes de la société civile (risques globaux, développement durable, RSE), et les discours proposés invoquent la « confiance » comme étant essentielle. Dans le domaine du « management par la qualité », l'information que l'entreprise rend publiquement disponible, par le biais de la publicité ou de chartes, vise à persuader le public de sa fiabilité. « Les sommes importantes que les compagnies dépensent régulièrement de cette façon suggèrent qu'elles pensent que de tels investissements immatériels peuvent avoir un impact sur la perception des consommateurs. Les mécanismes institutionnels que la société met en place pour motiver la confiance des clients, comme détenir un certificat reconnu de garantie de qualité – les normes ISO 9000 par exemple –, sont une autre source possible ». (Lorenz : 74)

Une communication de la RSE experte et protéiforme

Aujourd'hui, l'analyse communicationnelle de la RSE est selon nous plus que pertinente, dans la mesure où l'ensemble de ses éléments normatifs préconisés passe par une inflation forte d'écrits organisationnels. La volonté managériale de faire en sorte que chacun accorde sa confiance à l'entreprise comme à une véritable « personne » passe par l'écrit. Ainsi, le pouvoir en organisation consiste de plus en plus à écrire ces règles et les lois qui régissent l'existence des hommes, afin de les contrôler dans leur pratique professionnelle, tout en s'inspirant de leurs imaginaires et en leur offrant des raisonnements « cohérents ». L'entreprise a, dans ce cas, à justifier pleinement de ses procédures de contrôle. Pour les responsables, il convient d'organiser un environnement mental stable pour les salariés, propre à l'« adaptation » et au « changement », « rassurant », dans un contexte pourtant tendu où la « bataille » des normes se développe dans une mondialisation et un accroissement de la concurrence entre entreprises qui se doivent d'optimiser leur production en se prémunissant contre les aléas. Cette confiance particulière sera fondée sur une forme publique d'information, associée à une communication de justification, contre le désordre qui domine. On peut ainsi définir la nouvelle distribution du pouvoir de différentes façons. Normes financières et règles de gestion définissent un espace économique

mondial dont ni les entreprises, ni les politiques, ne détiennent les clefs. Démarches qualité, optimisation des *process*, rationalisation des organisations sont la règle. Le travail est alors saisi par la norme. Dans une économie où le pouvoir financier s'est étendu, l'idée portée par la RSE d'une performance globale apparaît aujourd'hui comme opérante.

La communication de l'expert de la RSE, notamment sur le Développement Durable, n'est donc pas neutre dans les changements pressentis au plan organisationnel et culturel. Il occupera une fonction de tiers, incarnant un intermédiaire entre dirigeants et salariés. L'expert structure dès lors les modes d'interactions qu'il aura avec ses interlocuteurs dans le cadre de son travail. Il tâche de se défendre devant leur résistance au changement, en les installant dans une position d'acteurs par rapport à lui, capables d'apporter, par exemple, une connaissance du terrain. Position particulièrement stratégique et pensée, qui se présente comme le moyen d'accompagner le changement d'une stratégie d'entreprise en matière de préservation de l'environnement, de réduction de la pollution. Il convient de nuancer la force de cette tendance en observant que ce discours théorisant des experts séduit surtout le sommet de la hiérarchie qui y voit la solution pour résoudre des problèmes généraux. À l'échelon opérationnel, la rencontre des principes théoriques avec le principe de réalité révèle qu'ils ne correspondent guère aux attentes des utilisateurs, qui reprochent au consultant d'être un étranger. Avec de telles méthodes, ce ne serait plus seulement la capacité opératoire de l'organisation qui serait déterminante, mais sa capacité à anticiper et réagir aux « événements ».

Vincent Meyer (Meyer 2001) s'intéresse à cette dimension communicationnelle de l'expertise, et aborde notamment la question des « vulgates », qui seraient des constructions langagières propres à certaines expertises. La charte éthique pourra alors mettre en avant les signes distinctifs d'une profession donnée (banque, industrie pharmaceutique, tout secteur professionnel « sensible » au plan du respect de la « morale des affaires ») afin de renforcer une identité claire pour ces acteurs perdant parfois leurs repères, lorsque leur activité est remise en cause par une critique venant de l'espace public. L'expert va alors essayer de faire tomber d'accord les professionnels entre eux, sur des comportements à tenir, sur des attitudes communes à adopter. Il pourra le faire après s'être imprégné des jeux des acteurs à l'intérieur de l'organisation dans laquelle il intervient, ce qui n'est pas forcément bien réussi en pratique.

Lors d'une enquête dans l'industrie pharmaceutique (anonymat souhaité par le groupe en question), à la question posée à l'un des salariés rencontrés « Rencontrez-vous des difficultés pour vous sentir concerné par la construction de ces référentiels proposés par les chartes éthiques, qui émanent davantage de la direction ? », les personnes interrogées répondaient souvent qu'en effet, ces documents n'étaient pas construits de manière suffisamment collective, qu'elles avaient des difficultés à acquérir « des informations sur les stratégies décidées dans l'entreprise ». Or, pourtant, la mise en place de la RSE était

censée devoir être associée, disait-on, à des débats en interne, à des logiques négociation et d'échange. Les acteurs seraient immergés dans des rapports de symétrie les uns vis-à-vis des autres, et les normes proposées ne seraient pas imposées unilatéralement par un pouvoir supérieur mais émergeraient plutôt du sens qui s'élaborerait peu à peu autour de normes données, dans un contexte donné, dans des pratiques données. L'élaboration des règles de la RSE, partagées, serait ainsi des occasions de débat qui donneraient lieu à une forme de co-construction des règles. Pourtant, cela semble ne pas toujours être le cas, malgré ce qui est proclamé.

On est en fait face à une production discursive fantasmatique. La compétence communicationnelle du responsable chargé de propager le discours sera associée à une dimension « techniciste ». Il sera vu comme une sorte de « facilitateur » des flux de communication, censé gérer des réseaux d'information, et insérer la communication de manière intégrative dans l'organisation. Dans cette optique, les théories diffusionnistes et linéaires de la communication (qui la représentent comme le transfert optimisé d'une information dépourvue de bruit) sont recyclées dans le langage de professionnels. « Les théories de la transmission, les approches psychologisantes de l'autre, la tentation techniciste planant sur le tout, les professionnels de la fonction sont bien obligés, pour asseoir leur crédibilité, de jongler empiriquement avec les points de vue théoriques ». (Dutermie 2002 : 97)

Ainsi, la communication entend-t-elle construire une compréhension réciproque qui sera le gage des actions menées en commun dans l'organisation.

Faire advenir l'industriellement correct par la confiance institutionnalisante

La thématique de l'organisation « citoyenne » est souvent reprise dans les discours proposés dans les médias, afin de chercher à créer du « sens », à construire un « intérêt commun » nouveau. L'organisation est présentée comme ne voyant pas que le court terme, comme valorisant la dimension collective de l'action, de la performance dans le respect de l'environnement, en n'étranglant pas les sous-traitants, en formant les salariés, en jouant la « qualité », la « transparence », etc. Elle revendique une place de choix dans la société pour s'exprimer.

La confiance instituante

L'extériorisation symbolique des organisations au sein de la société est en marche, et les entreprises ambitionnent de participer pleinement à ce mouvement de leur propre institutionnalisation, porté par la RSE. Selon Françoise Bernard, il convient de « souligner les potentialités instituantes de la publicisation des discours et des actions environnementaux. Ces potentialités instituantes sont multidimensionnelles et pluriorientées : § Pris dans son ensemble, la publicisation des discours, portés par la légitimité acquise de certaines organisations instituées, par exemple les grandes

firmer, peut contribuer à instituer une nouvelle relation entre l'humain et la biosphère. Mais cette publicisation, si elle n'est pas accompagnée d'actions significatives, peut aussi produire de la désaffection vis-à-vis de la possibilité même d'établir toute nouvelle relation. § Cette publicisation contribue à instituer –réinstituer– les organisations, et notamment les organisations marchandes, dans un imaginaire de “bien public” planétaire, mais qui peut aussi dévoiler un point de vue plus trivial, celui d'un “paraître désintéressé”. Dans notre analyse, l'organisation est une institution au sens d'un “réseau symbolique, socialement sanctionné” (Castoriadis 1975). La problématique de la dynamique instituante que nous posons prend en compte l'idée que l'action est un “support” susceptible de crédibiliser et produire de la légitimité et de la confiance lorsque, et uniquement lorsque les actes sont conformes aux idées et discours et réciproquement. » (Bernard 2007 : 32)

Progressivement, notons ainsi dans cette perspective institutionnalisante de la communication, que les stratégies marquées par l'argument de la confiance ont évolué dans le sens d'une action portant sur les salariés eux-mêmes, pensés comme des « sujets », des « citoyens ». À l'origine, les chartes et codes de conduite n'étaient donc pas des instruments issus du militantisme citoyen, et n'avaient pas pour vocation de toucher les salariés. Alors qu'aujourd'hui, ces écrits organisationnels sont proposés comme un moyen de motiver et de faire adhérer le personnel aux orientations stratégiques et aux objectifs de l'entreprise, qui devient le lieu privilégié de mise en œuvre des valeurs dévolues aux institutions de la société civile. Nous sommes face à une logique du management social au détriment de la simple gestion d'un stock de main-d'œuvre, ce qui a des répercussions sur la communication des organisations : la contrainte étant liée à la conviction, le discours cherche alors l'adhésion des membres de l'organisation.

L'institutionnalisation des entreprises par la RSE renvoie ici aux interactions auxquelles ces politiques aspirent, favorisées par une habitude de dialogue dans l'entreprise avec les responsables opérationnels, de qui l'expert peut espérer obtenir une coopération dans l'application et le respect de certaines procédures (contrôle financier, etc.). Un élément culturel se dissimule finalement derrière la manière dont la confiance est mobilisée et utilisée à des fins de rationalisation des acteurs.

Normes, sens, communication

La question du sens partagé du monde par les individus, de la façon dont ils internalisent des cadres normatifs, sur les coordinations de l'action en organisation, se pose alors selon nous avec acuité. Pierre Livet (1987) écrit à cet égard : « L'ordre organisationnel n'est issu que de négociations entre acteurs. Fixer des règles ou un pouvoir relève d'interactions entre individus et aussi de leurs actions, de leur articulation à une forme de communication » (Livet 1987 : 225). Il identifie les lieux de pouvoir comme des lieux où

une action doit être relayée par une communication sur la confiance, dont l'« efficacité » reposera alors sur la structuration cognitive du groupe à qui l'on s'adresse. L'appropriation par les acteurs des discours portés par telle ou telle instrumentation ne pourra fonctionner que si ces derniers y sont impliqués. Piloter, ce n'est pas décider à la place des acteurs concernés, c'est agir sur le contexte de la décision pour influencer sur les décisions.

Le but de la RSE en organisation serait ainsi d'avoir un impact dans les environnements de travail (cf. le syndicat CFDT et les cadres qui militent pour une entreprise responsable, cf. le courant du « Développement Durable » prôné par les groupes alter mondialistes, dont celui d'ATTAC). Ils recherchent à être influents auprès des salariés, tout en prenant leurs arguments dans la société. La circulation de l'information compte donc pour une part significative dans l'installation effective de valeurs, cherchant à pallier la désorganisation provoquée parfois par l'innovation ou les crises en organisation. Le pouvoir se trouve dans ces circonstances mis en cause, ainsi que le type de légitimité qui l'accompagne ; jouer sur les croyances et les normes est censé permettre de « réduire l'entropie », puis de renforcer l'institution entreprise. À l'intérieur de l'espace public caractérisé par le renouvellement rapide des règles et des normes, les cadres en organisation ont à s'adapter à ce monde de règles juridiques, de méthodes d'organisation, et sont en quête d'optimisation des pratiques de travail pour plus de productivité. Les experts managers cherchent dans ce cas à s'ajuster aux exigences d'un espace public moderne, et la légitimité de leur parole normative se fondera sur la reconnaissance préalable des actes qui ont contredit cette parole. Argumenter « éthique » revient d'un côté à contester, de l'autre, à se défendre en se justifiant rationnellement. Le procès de discussion est finalisé par la catégorie de l'entente à réaliser sur un énoncé valide, explique Jean-Marc Ferry (1998) : « À travers des énoncés critiquables en référence au vrai ou au faux, on met en question l'exactitude d'un fait scientifique, ou encore la justesse d'une norme juridique, et l'on discute afin d'établir ce qui est acceptable du point de vue rationnel ». (Ferry : 159) On se met d'accord sur une forme de validité, on a un *proposant*, un *opposant*, une ouverture intersubjective, et les protagonistes finissent par regarder dans la même direction. Ainsi, afin de réussir à assurer en organisation le bien-fondé d'une action qui cherche, par exemple, à agir sur une réglementation en place, il est d'usage de penser que sera considérée comme mesure légitime toute mesure qui *passé pour* légitime.

Les normes sont ainsi, selon nous, intéressantes à observer d'un point de vue communicationnel, dans la mesure où les discours accompagnent leur processus de stabilisation. Celles-ci apparaissent en effet fluctuantes, instables, toujours à reconstituer et à inventer, et la communication construit leur « réalité » sociale dans les organisations, autour de l'entreprise « responsable », le recours à l'argument éthique permettant ainsi aux responsables d'opérer une autocritique, de se reconstruire, d'offrir une relecture de leur identité : « se

réclamer des droits de l'homme, c'est pour un peuple, commencer par faire le récit de toutes les atteintes qu'il a portées aux droits de l'homme ». (Ferry 1998 : 57)

La légitimité sera recherchée par la communication institutionnalisante, qui vise à renforcer le « bien-être » des salariés dans les situations difficiles auxquelles ils sont confrontés. Il convient par le discours d'essayer d'améliorer la qualité de vie au travail, et de maintenir l'organisation en place. L'information est censée circuler à tous les niveaux afin de « parfaire les relations humaines » et de « répondre aux aspirations des salariés ». Cette dimension relationnelle permet à l'organisation de véhiculer une dimension sociale, et la cohésion des valeurs du groupe est un objectif fort du management, car elle est censée rendre les membres de l'organisation plus attentifs les uns vis-à-vis des autres, ce qui pourra les conduire à adopter plus facilement les changements qui leur sont imposés. L'information entend ici devenir un facteur cohésif de l'entreprise.

Cette stratégie institutionnalisante fondatrice d'un cadre fédérateur peut être illustrée à partir de l'exemple représentatif du groupe « *The Body Shop* ». Nous le choisissons parce qu'il est un de ceux qui ont été parmi les premiers à proposer dans les médias des stratégies de RSE ces dernières années. La déclaration de sa fondatrice, Anita Roddick, est éclairante : la confiance, cela « implique une totale transparence, un code de conduite irréprochable et ce partout dans le monde, des actions en faveur des droits de l'homme, le développement de la philosophie humaniste, une protection de l'environnement, une formation continue pour les salariés, etc. Une entreprise, c'est comme un campus : on y passe beaucoup de son temps, on y travaille, on y développe sa créativité, on y tisse des amitiés. [...] Entre employés et entreprises, il faut dialoguer en gardant à l'esprit que ces dernières ont été créées par des êtres humains et ne sont pas une émanation de l'enfer »². Les salariés sont ainsi invités à entrer dans le « moule » proposé par l'entreprise lorsqu'ils sont embauchés, et l'entreprise doit être considérée, en confiance, comme la mieux placée pour rendre le monde « meilleur », pour apporter des « *changements positifs* », ajoute-t-elle en substance dans cet entretien. L'art de la communication et du dialogue permet, selon la fondatrice de *The Body Shop*, de rassembler les gens autour d'un projet commun au service d'un « *développement humain de l'entreprise* ».

Un autre exemple peut être cité, intéressant au plan sociopolitique. Il s'agit du groupe pétrolier *Shell*, qui cherche à afficher ses principes en inscrivant son entreprise dans la société tout entière. La multinationale anglo-néerlandaise présente tous les ans un rapport intégrant sur le même plan les performances commerciales et les engagements éthiques. Neuf principes sont élaborés, qui vont du refus de la corruption à l'absence de position politique en passant par

2 Entretien, Anita Roddick, « Utiliser la richesse pour diffuser nos idées », <http://www.place-publique.fr>, « Site des initiatives citoyennes », 29 avril 2005.

la transparence. Le rapport de 1998, *Profits et principes, y a-t-il vraiment un choix ?*, indique que vingt trois employés du groupe ont été licenciés en 1997 pour avoir sollicité ou accepté des pots-de-vin et que quatre-vingt-quinze contrats ont été annulés parce que le contractant ne respectait pas tout ou partie de ces principes. Pour parfaire son image, le pétrolier a annoncé qu'il se retirait du groupe de pression américain « *Global Climate Coalition* » qui s'oppose à l'accord de Kyoto sur la réduction des gaz à effet de serre. Son rapport est ainsi commenté dans le journal *Libération* : « il ne s'agit pas d'un code passif, mais plutôt actif, voire réactif. Shell a décidé d'impliquer les lecteurs de son rapport en leur proposant de réagir par le biais de cartes-réponse "Dites à Shell" ou de l'internet. Et surtout en faisant contrôler en permanence ses engagements éthiques par des auditeurs extérieurs. Le groupe s'est-il donc retrouvé à ce point étouffé par les scrupules ? »³. Les codes de conduite de *Shell* ont pour but d'impliquer clients, actionnaires et collaborateurs du groupe dans cette période de l'« industriellement correct », telle que la qualifie le président de *Shell France* Hughes du Rouret dans ce même article de presse : « Nous avons réalisé que nous avons un problème et nous avons organisé des séminaires sur tous les continents avec des représentants des organisations non gouvernementales (ONG), des médias et des gouvernements, sur le thème "comment mieux comprendre les attentes de la société" »⁴. Suite à « *l'affaire Brent Spar* », qui remonte à 1995, date à laquelle le groupe a été contraint, par les pressions des associations écologistes, à renoncer au coulage prévu d'une plate-forme pétrolière obsolète au large de l'Écosse, et à choisir de la démanteler à terre, *Shell* cherche à travailler sur son image qui était à l'époque en train de se déliter. L'entreprise montre qu'elle entend ainsi adopter des principes de RSE, en partant de l'idée que la société mondiale n'est plus régie par les seuls acteurs traditionnels, et qu'il lui faut désormais prendre en compte les consommateurs, la pression morale des écologistes et d'autres groupes de pression émanant de la société civile. Des instances de surveillance, émanant de la société civile justement, se disent être attentives à ce que les discours entrepreneuriaux ne soient pas que de « *belles paroles* », une communication obligée pour apporter une réponse appropriée aux critiques ambiantes. *Transparency International*, une association créée en 1993 pour lutter contre la corruption revient précisément sur l'entreprise *Shell* pour souligner le fait qu'ils ont invité le groupe à mieux informer la société civile sur leurs agissements. Celui-ci s'est proposé pour réaliser un audit indépendant sur ses pratiques, mais l'association a refusé. *Shell* continue néanmoins à jeter des ponts vers le monde civil sous forme de colloques, d'études argumentées. Sa charte « *L'engagement Shell – environnement* » mentionne longuement les initiatives prises par le groupe au plan sociétal et les actions menées « sur le terrain », « *pour ouvrir le dialogue avec les populations*

³ *Libération*, 27 avril 1998.

⁴ *Ibid.*

riveraines et les parties prenantes », mettre sur pied des projets pédagogiques « actifs », « au-delà des performances et de la compétition », est-il précisé. La volonté affichée est d'affirmer les efforts du groupe pour rester cohérent vis-à-vis de ses engagements environnementaux, et de proposer un monde organisationnel homogène au plan de ses préoccupations.

Ces deux exemples de *The Body Shop* et de *Shell* illustrent bien comme la notion de confiance finit par intégrer le discours RSE sur l'organisation, qui veut prendre place dans notre société comme acteur à part égale avec les autres catégories de citoyens, et qui par là même produit probablement des effets sur la manière dont on finit par se représenter l'entreprise.

Pour conclure à ce stade, nous observons que la médiatisation aujourd'hui se poursuit, et cherche à fournir un cadre d'analyse sociétal façonnant tous les espaces de régulation et les modes de contrainte qui s'y manifestent. Les règles éthiques *voulues* sont produites dans ce contexte par le haut, par l'organisation et ses responsables. Elles expriment des rapports de pouvoir, de conflits, de coopération, souhaitée et contrainte. La culture des salariés est donc soumise à des informations, et elle permet la transmission, en contribuant ainsi à l'élaboration de règles à l'intérieur de l'entreprise. On pense l'élément « culture » dans sa globalité, fondée sur un compromis à établir, et la question de la convergence des intérêts des salariés avec ceux de la hiérarchie se pose constamment en organisation.

Nicole d'Almeida (2004) fait allusion à cette dimension narratologique des organisations, caractérisées par leur communication « centrée sur soi », à vocation « culturelle », qui parle de « mission » pour l'entreprise. Selon elle, et nous adhérons à son hypothèse, les récits économiques de légitimation cherchant à rappeler l'histoire sont « Une manière de répondre au règne de l'événement : réponse poétique qui reconstruit l'histoire dans une perspective d'unification temporelle et de détermination d'un sens logique et chronologique [...]. Cette réponse est aussi poétique, le dire venant au secours du faire guetté par le non-sens ou l'absurdité et au secours du groupe de travail dont la cohésion est symboliquement mise en scène pour la trame narrative. La communication d'entreprise se développe ainsi par défaut : défaut de temps, défaut d'unité temporelle, spatiale et sociale, et défaut de sens ». (D'Almeida 2004 : 27). Les récits du passé offrent alors une vision très valorisante du lien entre individus et organisation-institution, passant par une « reconstruction des histoires », participant à une « approche muséale » de l'organisation, qui est aussi « souci d'esthétisation » (D'Almeida 2001 : 31). Ces récits ont une vocation culturelle, pour le groupe professionnel qu'ils visent, ils leur confèrent un certain ordre, une unité, un ensemble harmonieux.



BIBLIOGRAPHIE

ALMEIDA (d') N. (2001), *Les promesses de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France.

ALMEIDA (d') N. (2004 a), « Les organisations entre récits et médias », *Canadian Journal of Communication*, vol. 29, p. 25-46.

ALMEIDA (d') N. (2004 b), « De l'environnement au développement durable, l'institution d'un objet et la configuration d'une question », *Communication & organisation* n° 26, 2^e semestre 2004, p. 13-26.

ALMEIDA (d'), N. et ANDONOVA, Y. (2006), « La communication des organisations », p. 129-143 in Olivesi S., (Dir.) (2006). *Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

BARNARD C. (1972), *The Function of the Executive*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

BERNARD F. (2008), « Questionner de nouveaux enjeux symboliques pour les organisations: la communication environnementale et la "communication responsable" », *revue du MEI*, n° 29, « Communication, organisation, symboles », p. 27-37.

BERNARD F. (2007), « Communication et action : perspectives ouvertes autour de la communication environnementale », in Bourdin S., Bouillon J.-L., Loneux C. (Dir.) (2007), *Approches communicationnelles des organisations, perspectives croisées : penser la recherche par delà les frontières géographiques et disciplinaires*, Colloque, Université de Trois Rivières, Québec, 10, 11 mai 2007.

BOUILLON J. L. (2005), « Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés des organisations post-disciplinaires », *Études de communication*, n° 28, p. 91-105.

BOUTET J. (1994), *Construire le sens*, Neuchâtel, Peter Lang SA.

CORIAT B. et WEINSTEIN O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie Générale Française.

DELEUZE G. (1990), « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », *L'autre Journal*, n° 1, mai.

DE MUNCK J. et VERHOEVEN M. (Dir.) (1997), *Les mutations du rapport à la norme*, Bruxelles, De Boeck Université.

DUTERME C. (2002), *La communication interne en entreprise*, De Boeck, Bruxelles.

FERRY J.-M. (1998), *L'éthique reconstructive*, Paris, éditions du Seuil.

FOUCAULT M. (1985), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, Collection Bibliothèque des Histoires.

GARDÈRE E., GRAMACCIA G. (2004), « Introduction - La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise », *Communication & organisation*, 2^e semestre 2004, n° 26, p. 9-12.

HARDT M. (1998), « La société mondiale de contrôle », p. 35 in Alliez E. (Dir.) (1998). Gilles Deleuze, *Une vie philosophique*, Le Plessis Robinson, Les Empêcheurs de penser en Rond.

LIVET P. (1987), « Les limites de la communication », Paris, *Les Études philosophiques*, N° 2-3, p. 225-275.

LONEUX C. (2005 a), « L'interprofession financière et sa communication envers les actionnaires : entre éthique de la justification et production d'un "outil de gestion éthique" », *Recherches en Communication*, n° 23, p. 78-98.

LONEUX C. (2006 a), « Les formes de l'engagement du discours entrepreneurial autour de l'actionnariat », *Questions de Communication*, 2e semestre 2006, p. 351-365.

LORENZ E. (1997), « La structure cognitive et normative de la confiance », *Réseaux*, Vol. 19, n° 108, p. 63-86.

MEYER V. (2001), « Les pratiques d'information et de communication pour et dans le don d'organes », p. 439-444 in *Les recherches en information communication et leurs perspectives*, Actes du 13e congrès de la SFSIC, Marseille, octobre 2001.

NEGRI T. et HARDT M. (2002), *Empire*, Paris, Exils.

QUÉRÉ, L. (2001), « La structure cognitive et normative de la confiance », *Réseaux*, vol. 19, n° 108, p. 125-154.

WEBER M. (1904-1905), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, traduction par J. Chavy, Paris, Plon, 1964 ; nouvelle traduction par J.-P. Grossein, Paris, Gallimard, 2003.

Résumé : La communication proposée pour le symposium s'inscrit dans la thématique de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Des pratiques d'information-justification professionnelle passent par l'argument de la morale d'entreprise, et selon nous cette action communicationnelle ne saurait se réduire à une prétendue action et mérite un éclairage théorique. D'une part, transmettre des informations n'est en effet que la face apparente d'une politique de régulation touchant aux situations de travail dans les organisations, et d'un management par la confiance, qu'il convient de resituer théoriquement dans le temps. D'autre part, des enjeux de régulation plus exogènes à l'organisation, en lien avec des préoccupations sociétales, méritent selon nous un éclairage qui passe par le cadre d'analyse de la communication des organisations.

Mots-Clés : RSE, discours, récits, écrits organisationnels, confiance.

Abstract: *This communication proposed for the symposium is related with the theme of Corporate Social Responsibility (CSR). Professional practices that deal with information and justification use the argument of corporate morality, and according to us this action of communication could not be reduced to a so called action and deserves a theoretical lighting. On the one hand, transmission of information is indeed only the visible face of a regulation policy that has to do with work situations in organizations, and is one aspect of « trust management », which needs to be defined in the past. On the other hand, more exogenous regulation stakes in organizations, in connection with social concerns, deserve, according to us, a lighting which is linked with organizational communication.*

keywords: CSR, discourses, telling, organisational writings, trust.

